



**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA ,**  
**SEKOLAH SISWAZAH**

**KESAN PENILAIAN PRESTASI KE ATAS**  
**PRODUKTIVITI PEKERJA**

**Penyelia:**

**PROFESOR DR. ABDUL RAHIM MOHD SAAD**

**ADYATI MOHD NOR! (81272)**

## **KESAN PENILAIAN PRESTASI KE ATAS PRODUKTIVITI PEKERJA**

Kertas projek sarjana ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia.

Oleh  
Adiyati Binti Mohd Nor



Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, *the* undersigned, certify *that*)

ADYATI MOHD. NOR

calon untuk Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)  
(candidate for *the* degree of)

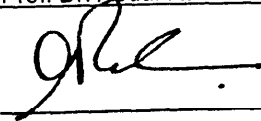
telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has *presented* his/her project paper of *the* following *title*)

KESAN PENILAIAN PRESTASI KE ATAS PRODUKTIVITI PEKERJA

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as if appears on *the title* page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek *tersebut* boleh diterima dari segi bentuk *serta* kandungan dan meliputi  
bidang ilmu dengan memuaskan.  
(*that the* project paper acceptable in *form* and content *and that* a satisfactory knowledge of *the*  
field is covered by the project paper).

Nama Penyelia : Prof. Dr. Abdul Rahim b. Mohd. Saad  
(Name of Supervisor)

Tandatangan :   
(Signature)

Tarikh : 22/6/2003  
(Date)

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Kertas projek penyelidikan ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Program Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia projek penyelidikan ini atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersil adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pemyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas kertas projek ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

**DEKAN SEKOLAH SISWA.ZAH**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**06010 SINTOK**

**KEDAH DARUL AMAN.**

## **ABSTRAK**

Kajian yang dijalankan ini secara amnya bertujuan untuk mengenalpasti kesan penilaian prestasi ke atas produktiviti pekerja. Secara khusus kajian ini bertujuan mengkaji korelasi antara pembolehubah persepsi peranan, kebolehan dan sifat serta usaha dengan produktiviti pekerja. Seramai 200 orang responden telah dipilih melalui kaedah pensampelan rambang berstrata. Data dikumpulkan melalui pengedaran borang soal selidik yang dibina berdasarkan pengubahsuaian dari soal selidik oleh Weiss dan Hartle (1997). Data kajian telah diproses menggunakan perisian SPSS bagi mendapatkan maklumat mengenai taburan frekuensi, min dan korelasi antara pembolehubah. Sebanyak tiga hipotesis telah dibina berdasarkan kepada keperluan kajian. Dapatan kajian mendapati bahawa persepsi peranan, kebolehan dan sifat serta usaha mempunyai hubungan yang signifikan dengan produktiviti pekerja. Berdasarkan dapatan kajian ini beberapa cadangan dan saranan kajian lanjutan juga dibincangkan agar kajian ini lebih bermakna.

## **ABSTRACT**

### **The Effects of Performance Appraisal on Workers' Productivity**

This study was conducted generally to identify the effects of performance appraisal on workers productivity. Specifically this study also explored the correlation between variables such as role perception, ability, trait and effort with productivity. A total of 200 respondents involved in this study were selected using the stratified random sampling method. Data was collected by distributing questionnaires based on the modification of questionnaires by Weiss and Hartle (1997). Research data was processed using the SPSS software to obtain the frequency tabulation, mean value and correlations between variables. Three hypotheses were constructed based on the needs of the study. The overall findings showed that there were correlations between role perception, ability, trait and effort with workers' productivity. Based on the findings of the study a few recommendations and suggestions for future research were discussed so that the study can be more meaningful.

## **PENGHARGAAN**

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah Subhanahu Wataala kerana dengan limpah kurniaNya kajian ini dapat disiapkan dalam tempoh masa yang ditetapkan. Selawat dan salam buat junjungan besar Nabi Muhammad s.a.w, pembawa rahmat dan cahaya untuk sekalian alam.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih diucapkan kepada Prof. Dr. Abdul Rahim Bin Mohd Saad, Professor Sekolah Pengurusan UUM, selaku penyelia kertas projek penyelidikan ini yang telah banyak memberi bimbingan, nasihat dan tunjuk ajar dalam proses menyiapkan projek penyelidikan ini dengan jayanya.

Ucapan terima kasih juga diberikan kepada Dekan Sekolah Siswazah, Prof Dr. Juhary Haji Ali serta semua pensyarah UUM yang telah menyumbangkan tenaga dan masa dalam berkongsi ilmu dan pengalaman selama ini.

Tidak ketinggalan juga ucapan terima kasih kepada pihak pengurusan organisasi yang dikaji (Perwaja Steel Sdn. Bhd.) kerana memberi kebenaran menjalankan kajian. Buat kak Hamidah dan abang Yaakob sekeluarga, bantuan dan sokongan kalian amat dihargai. Teman-teman seperjuangan terutama Tasneem Enterprise, dorongan dan semangat yang kalian berikan amat bermakna dan tidak akan dilupakan.

Teristimewa buat ayah, abang-abang, kakak-kakak dan suami tercinta (Mohamed Ali Saip) serta anak-anakku tersayang (Nor Maisarah dan Ahmad Mus'ab), terima kasih di atas belaian kasih, doa, pengorbanan dan kesabaran kalian yang sering ditinggalkan. Semoga kajian ini dapat dimanfaatkan untuk kepentingan bersama dan semoga Allah membalas kebaikan kalian semua.

## ISI KANDUNGAN

<b><u>Tajuk</u></b>	<b><u>Muka Surat</u></b>
Kebenaran Merujuk Tesis	i
Abstrak (Bahasa Malaysia)	ii
Abstract (Bahasa Inggeris)	iii
Penghargaan	iv
Isi Kandungan	v
Senarai Jadual	viii
Senarai Rajah	ix

## **BAB I: PENDAHULUAN**

1.1	Pengenalan	1
1.2	Pernyataan Masalah	2
1.3	Soalan-soalan Kajian	4
1.4	Objektif-objektif Kajian	4
1.5	Kerangka Teori	5
1.6	Kepentingan Kajian	7
1.7	Kaedah Penyelidikan	8
1.8	Definisi operasional	8
	1.8.1 Penilaian Prestasi	8
	1.8.2 Produktiviti	10
1.9	Kesimpulan	10



## **BAB II : ULASAN KARYA**

2.1	Pengenalan	11
2.2	Pengurusan Sumber Manusia	11
2.3	Penilaian	14
2.4	Penilaian Prestasi	16
2.5	Produktiviti	22
2.6	Motivasi dan Produktiviti	27
2.7	Rumusan	30
2.8	Hipotesis	30

## **BAB III: KAEDAH PENYELIDIKAN**

3.1	Pengenalan	32
3.2	Rekabentuk Kajian	32
3.3	Tempat Kajian	33
3.4	Subjek Kajian	33
3.5	Tatacara Kajian	33
3.6	Alat Kajian	34
3.7	Teknik Pengutipan Data	34
3.8	Kajian Rintis	35
3.9	Kebolehpercayaan dan Kesahan Alat Kajian	35
3.10	Teknik Penganalisan Data	36

#### **BAB IV: DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	37
4.2	Analisa Data	37
4.3	Pengujian Hipotesis	40
4.4	Hasil dari Temubual	45
4.5	Cadangan/Komen Tambahan dari Soal Selidik	47

#### **BAB V: PERBINCANGAN**

5.1	Pengenalan	49
5.2	Kesan Penilaian Prestasi ke atas Produktiviti	49
5.3	Cadangan	52
5.4	Implikasi Kajian	52
5.5	Limitasi Kajian	53
5.6	Saranan Kajian Lanjutan	53
5.7	Penutup	54

<b>BIBLIOGRAFI</b>	56
--------------------	----

#### **Lampiran 1- Borang Soal Selidik**

## SENARAI JADUAL

<b><u>Nombor Jadual</u></b>	<b><u>Tajuk</u></b>	<b><u>Muka Surat</u></b>
Jadual 1:	Taburan Maklumat Peribadi Responden	38
Jadual 2:	Deskripsi Pembolehubah	39
Jadual 3:	Interkorelasi antara Pembolehubah	39
Jadual 4:	Analisis Korelasi Hubungan Persepsi Peranan dengan Produktiviti	40
Jadual 5:	Analisis Korelasi Hubungan Kebolehan dan Sifat dengan Produktiviti	42
Jadual 6:	Analisi Korelasi Hubungan Usaha dengan Produktiviti	44

## SENARAI RAJAH

<b><u>Nombor Rajah</u></b>	<b><u>Tajuk</u></b>	<b><u>Muka Surat</u></b>
Rajah 1.1:	<i>The Porter-Lawler Model of Motivation To Work</i>	6
Rajah 1.2:	Proses Penilaian Prestasi	7

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Pada zaman moden ini, semua organisasi awam dan swasta giat menuju ke arah pencapaian kecemerlangan dalam bidang masing-masing. Produktiviti dan kualiti merupakan dua konsep yang membawa sesuatu organisasi ke tahap kecemerlangan. Konsep ini tidak akan bermakna tanpa melibatkan faktor tenaga manusia kerana kecapaian matlamat organisasi sangat bergantung kepadanya. Ini adalah kerana pekerja memainkan pelbagai peranan penting dalam proses pengeluaran seperti menjadi buruh, pengurus, kakitangan teknikal dan pengurusan.

Dalam pengurusan organisasi, pekerja di pelbagai peringkat sama ada bawahan dan atasan bertanggungjawab menggerakkan proses-proses pengurusan bermula daripada perancangan, penyelarasan, penyeliaan dan pengawalan. Oleh itu, sesebuah organisasi yang berjaya bukanlah dibina daripada sesuatu yang bersifat fizikal semata-mata seperti modal yang banyak, bangunan yang besar, peralatan dan teknologi serta sistem yang canggih, tetapi produktiviti yang banyak bergantung kepada kualiti individu-individu menjadi tenaga penggerak sesebuah organisasi.

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Alkin, M.C. (1990). *Debates on evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Barnes, P. (1997). Making appraisal work in the new millenium. *Management Services*, 46, 197-201.
- Beer, S. (1981). *The brain of the firm*. New York: John Wiley.
- Boice, D. F. and Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal system. *Work Study*, 46, 197-201.
- Braley, S. (2002). GARP: A model to improve performance. *IOMA's Pay for Performance Report*, 1, 4-6.
- Buzotta, V. R. (1999). Making high performance happen. *Psychological Associates*, 1-4.
- Campbell, J. P. and Richard, J. C. (1988). *Productivity in organizations: New perspective from industrial & organizational psychology*. USA: Jossey Bass Publisher.
- Conrad, K. (1989). Productivity and cost gaps in manufacturing industries in US, Japan, and Germany. *European Economic Review*, 33, 35-59.
- Cooper, D. R. and Schindler, P. S. (1998). *Business research method*. (6th ed.). Singapore : Mc Graw Hill.
- Craig, C. and Harris, C. (1973). Total productivity measurement at the firm level. *Solan Management Review*, 14, 13-28.
- Daley, D., Vasu, M. L. and Weinstein, M. B. (2002). Strategic human resources management: Perceptions among North Carolina. *Country Social Service Professionals*, 31, 3-9.
- De Cenzo, D. A., and Robbins, S. P. (1999). *Human resources management*. (6<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Dessler, G. (1997). *Human resources management*. (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1991). The new productivity challenge. *Harvard Business Review*. November/December, 69-79.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*. January/February, 131-138.

- Elmuti, D. and Kathawala, Y. (1994). A preliminary analysis of Deming's quality improvement program: Some insights. *Production & Inventory Management Journal*, 35, 52-57.
- Ernst & Young and American Quality Foundation. (1991). *Executive pay: An international survey*. The Wall Street Fellowship: Institute of Management Services.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. (1991). *Performance measurement in services businesses*. London: CIMA.
- Fletcher, C. and Williams, R. (1985). *Performance appraisal and career development*. The Personnel Management Series. London: Hutchison.
- Gill, J and Johnson P. (1991). *Research method for managers*. London: Sage.
- Glass, N. M. (1991). *Pro-active management - How to improve your management performance*. London: Cassell Educational.
- Gomez-Mejia, L. R. (1989). Performance appraisal: Testing a process model. *Journal of Managerial Psychology*, 4, 27-32.
- Gregory, Thong Tin Sin. (1981). *Wage incentive scheme in manufacturing companies in Peninsular Malaysia*. Kuala Lumpur: Monograph series on Malaysian Economics Affairs.
- Harrington, H. J. (1998). Performance improvement: Was W. Edwards Deming wrong?. *The TQM Magazine*, 10, 230-237.
- Harrison, M. (1993). *Operations management strategy*. London : Pitman Publishing.
- Heap, J. (1992). *Productivity management : A fresh approach*. London: Cassell.
- Hertzberg, F. H. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Ivancevich, J. M. (1998). *Human resources management*. (7<sup>th</sup> ed). Boston MA: Irwin.
- Jerome, P. J. (1997). *Evaluating employee performance*. USA: Richard Chang Associates Inc.
- Kaplan, R. S. and Atkinson, A. A. (1989). *Advanced management accounting*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kleiman, L. S. (1997). *Human resources advantage management: A tool for competitive*. Minneapolis: West Publishing Company.



- Kreitz, C. and Kleiner, B. H. (1995). The monitoring and improvement of productivity in health care. *Health Manpower Management*, 21, 1-5.
- Kurosawa, K. (1992). *Productivity measurement and management at the company level: The Japanese experience*. Amsterdam: Elsevier.
- Lacity, M. and Jansen, M. A. (1994). Understanding qualitative data: A framework of text analysis methods. *Journal of Management Information System*, 137-160.
- Latham, G. P. and Wexley, K. N. (1994). *Increasing productivity through performance appraisal*. (2<sup>nd</sup> ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Laporan Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) 1999.
- Lorriman, J. and Kenjo, T. (1994). *Japan's winning margins*. Oxford: Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1968). *Towards a psychology of being*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Mayo, E. (1933). *The human problem of an industrial civilization*. New Hampshire: Ayer.
- McClelland, D.C. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton Century Crofts.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and value determines what people do. *American Psychologist*, 40, 812-825.
- McGregor, D. (1957). An uneasy look of performance appraisal. *Harvard Business Review*, 35, 89-94.
- Michie, J., Oughton, C. and Bennion, Y. (2002). Employee ownership, motivation and productivity. *The Work Foundation*.
- Miller, D. (1987). Analyzing total factor productivity with ROI as a criterion. *Management Science*, 33, 1501-1505.
- Moss, P. A. (1994). Can there be validity without reliability? *Educational Researcher*, 23, 5-12.
- Mundel, M. E. (1983). *Improving productivity and effectiveness*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Murphy, K. R. and Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal*. Newbury Park, CA: Sage.

- Murray, H. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Olson, R. F. (1981). *Performance appraisal: A guide to greater productivity*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational behavior in education*. New Jersey: Prentice Hall.
- Palan, R. (1998). *Performance management and measurement : The Asian context*. Malaysia: SMR Learning Technologies Sdn Bhd.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2<sup>nd</sup> ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Pedhazur, E. J. and Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design and analysis : An integrated approach*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Pelaksanaan Sistem Saran Malaysia (SSM) bagi anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan. (Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 tahun 2002). *Jabatan Perkhidmatan Awam*.
- Pettijohn, L. S., Parker, R. S., Pettijohn, C. E. and Kent, J. L. (2001). Performance appraisals: Usage, criteria and observation. *Journal of Management Development*, 20, 754-771.
- Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood IL: Irwin Inc.
- Prasad, S. (1993). Monitoring labor productivity using a time series approach. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 10, 31-41.
- Provus, M. (1983). *Discrepancy Evaluation for education program improvement and assessment*. Berkeley, CA: McCutchan.
- Radovilsky, Z. and Gotcher, W. (1992). Measuring and improving productivity: A new quantitative approach. *Industrial Management*, 34, 22-25.
- Rehfeld, J. E. (1994). *Alchemy of a leader*. New York: John Wiley and Sons.
- Rieger, B. J. (1995). Lessons in productivity and people. *Training & Development*, 14, 56-59.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3, 1-12.

- Rosow, J. M. and Zager, R. (1982). *Productivity through work innovation*. USA: America Institute Inc.
- Ruch, W. A., Clure Mc, L. and Wether B, W. (1986). *Productivity through people*. USA: West Publishing Company.
- Saylor, J. H. (1992). *TQM - Field manual*. New York : McGraw-Hill.
- Schweiger, I. And Sumners, G. E. (1994). Optimizing the value of performance appraisals. *Managerial Auditing Journal*, 9, 3-7.
- Sekaran, Uma. (2000). *Research method for business: A skill building approach*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Shimizu, M., Wainai, K. and Nagai, K. (1991). *Value added productivity measurement and practical approach to management improvement*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Sibson, R. E. (1994). *Maximizing employee productivity*. AMACOM: American Management Association.
- Stepp, J. R. (1988). *Productivity and employment: Challenges for the 1990s*. International Productivity symposium III, USA.
- Stufflebeam, D. L. (1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *SRIS Quarterly*, 5, 1-5.
- Sumanth, D. J. (1984). *Productivity engineering and management*. New York: McGraw-Hill.
- Thor, C. G. (1994). *Measures of success – Creating a high performing organization*. Essex Junction: Oliver Wight Publications.
- Toone, R. (1994). *Manufacturing success - How to manage your competitive edge*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall International.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Wagner, R., Hlavacka, S. and Bacharova, L. (2000). Hospital human resources planning in Slovakia. *Journal of Management in Medicine*, 14, 1-17.
- Weiss, T. B. and Hartle, F. (1997). *Reengineering performance: Breakthroughs in achieving strategy through people*. Boca Raton, Florida: St. Lucie Press.
- Wells, B. and Spinks, N. (1997). 15 Steps to a complete human resources program. *Management Development Review*, 10, 1-5.

Wiese, D. S. and Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4, 233-249.

Zulkifli Jalil., Ismail Daud., and Harulazim Mahmud. (2002, Julai 30). SSM ganti SSB mulai 1 November – PM: Kemajuan kerjaya, pergerakan gaji berlandas kecekapan seseorang. *Utusan Malaysia*, p.1.